



# Latina

Revista Latina de Comunicación Social  
63 – 2008

Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 11º – Director: [Dr. José Manuel de Pablos Coello](#), catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](#) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)  
Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

[Investigación](#) – [forma de citar](#) – [informe de la revisora](#) – [agenda](#) – [pdf](#) – [metadatos](#)

DOI: 10.4185/RLCS-63-2008-766-277-286

## La incomunicación interna en la Universidad española

### Internal Incommunication at the Spanish University

**Dr. Manuel Palencia-Lefler Ors** © [\[C.V.\]](#) Profesor Titular - Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España) - [manel.palencia@upf.edu](mailto:manel.palencia@upf.edu)

**Resumen:** Es evidente que la gestión de la Comunicación Interna está ocupando, cada vez más, un lugar preferente en las organizaciones, a pesar de la gran contradicción que supone el hecho de aceptarlo y reconocerlo, y al mismo tiempo la falta de recursos materiales y humanos que se le asigna en la mayoría de organizaciones. Las Universidades españolas cuentan con experiencias exitosas en este campo, forzadas por la necesidad de atender las constantes demandas de un alumnado cada vez más diverso y exigente, y unos colectivos profesionales con expectativas de participar en el futuro de la organización. Aún así, las contradicciones son notorias en la Universidad, donde la Dirección y los públicos internos cuentan con niveles de información claramente distintos y una falta de voluntad para que dicha realidad cambie. Los distintos canales y formatos de comunicación interna no están siendo suficientes para equilibrar la necesaria bidireccionalidad en este tipo de comunicación, una bidireccionalidad que este trabajo plantea como su eje central de estudio.

**Palabras clave:** Comunicación Interna, comunicación bidireccional, canales y formatos de Comunicación Interna, organización universitaria, transparencia comunicativa, percepción, políticas de comunicación, públicos internos universitarios, espacios de participación.

**Abstract:** The management of Internal Communication is increasingly occupying a preferential place in organizations, in spite of the great contradiction that entails to accept that and to recognize it. At the same time it should be taken into account the lack of material and human resources available in the majority of the organizations. Spanish Universities have had successful experiences in this field, forced by the necessity of assisting the constant demands of more and more diverse and exigent students, and some professional associations that expect to participate in the future of the institution. Even so, the contradictions are distinctly evident at the University, where the Directorship and the internal publics have different levels of information and do not really want to change the situation. The different channels and formats of Internal Communication are not enough to balance the necessary bi-directional communication. Two-way communication is precisely what occupies the key issue of this paper.

**Keywords:** Internal Communication, bi-directional or two-way communication, communication channels and formats of Internal Communication, university organization, university organization, transparency in communication, perception, communication policies, university internal publics, participation spaces.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Resultados. 3.1. Bidireccionalidad de la Comunicación Interna en la Universidad. 3.2. Comunicación Interna en la Universidad: resultados cualitativos. 3.2.1. Los *medios* de la Comunicación Interna. 3.2.2. Eficacia y transparencia de la Comunicación Interna. 3.2.3. Conveniencia y oportunidad de la Comunicación Interna. 3.2.4. Propuestas de mejora de la Comunicación Interna. 4. Conclusiones. 5. Notas. 6. Bibliografía

**Summary:** 1. Introduction. 2. Methodology. 3. Results. 3.1. Bi-directional communication of the University Internal Communication. 3.2. Internal Communication at the University: qualitative results. 3.2.1. The Internal Communication *media*. 3.2.2. Efficacy and transparency of the Internal Communication. 3.2.3. Convenience and pertinence of the Internal Communication. 3.2.4. Proposals of improvement for Internal Communication. 4. Conclusions. 5. Notes. 6. Bibliography.

Traducción supervisada por la **Dra. María Luz González** (ULL)

### 1. Introducción

Examinar y diagnosticar sobre la comunicación interna de una organización es suficientemente importante. Nos permite hacer predicciones sobre su salud como entidad. Es pura medicina preventiva. Es obvio, también, que muchas personas y organizaciones no creen en la medicina preventiva –aunque se sabe que el futuro de la medicina pasa por aquí–. Así pues, conocer el estado de la comunicación entre la organización y sus públicos internos –en nuestro caso, entre la Dirección de la Universidad y los profesores, los estudiantes y el resto de profesionales técnicos– nos permitirá medir los niveles de comprensión mutua en sus actuaciones y reacciones.

Por un lado, la Dirección se plantea: ¿estamos seguros que aquellas o aquello tienen noticia de eso o aquello?; ¿se les ha informado con suficiente tiempo?; ¿de manera adecuada?; ¿es suficiente con unas palabras en la editorial de la revista?; ¿qué reacción han tenido?; ¿vendrán al acto?; ¿qué opinan del nuevo presupuesto o del nuevo calendario?; ¿creen que es verdad?; ¿tiene interés informar de eso o aquello en estos momentos?; ¿por qué no hay reacción ante esta invitación?; etcétera, etcétera. Por otro lado, y pensando en comunicación bidireccional de la Comunicación Interna [CI], los receptores de los mensajes también se plantean: ¿cómo puedo saber que el decano es consciente de mi situación?; ¿cómo es posible que continuemos igual si el año pasado prometieron...?; “no sé como no se dan cuenta del ridículo que representa...”; “no entiendo como otra vez...”; “me siento tan orgulloso de mi Universidad...si pudiera se lo diría al rector...”.

De todas formas, ¿es exigible la bidireccionalidad en el contexto de la organización de una Universidad?. Las conclusiones del trabajo de Seong-Hun Yun al respecto de una amplia tipología de organizaciones (Yun, 2007: 225) indican que el principio de la bidireccionalidad en Comunicación Interna no puede generalizarse para el conjunto de las organizaciones ya que, mientras que para unas el factor simétrico se expresa en niveles de compromiso informativo entre Dirección y públicos internos, en otros, se revela en términos de tipología de estructuras organizativas. Así, y respecto a las Universidades, el hecho diferencial reside en la categorización del colectivo de estudiantes, el más numeroso, y que no cuenta con la unanimidad necesaria entre los académicos en cuanto a si debe considerarse público interno o público externo. En ese sentido, y sea cual sea dicha categorización, lo que sí es evidente es que el colectivo de estudiantes es clave para conceptualizar la CI en este tipo de organizaciones: “Until colleges and universities take an in-depth look at their organization and its relationships with key publics, student retention will remain a serious threat to an organization's success. This is of particular concern for small, private technical colleges -and among under-represented students, non-traditional students, and others who seek to maximize the value that a technical college has to offer” (Pompper, 2006: 15). Dicha predominancia no pretende minimizar los otros colectivos, los profesionales –profesores, investigadores y personal técnico– pero sí debe enmarcar los objetivos organizacionales de este tipo de institución, que tiene al “cliente” tan en su interior que debe ser el eje central de toda la política comunicativa.

Por otra parte, es evidente que la gestión de la CI está ocupando, en los inicios del siglo XXI, un lugar preferente en las organizaciones. “En pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la empresa y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas” (García M., Ruiz, A y Ventura, R., 1999: 1). Aún así, en la mayoría de organizaciones no deja de ser una gran contradicción el aceptar y reconocer esa nueva realidad y asignar unos recursos tan ínfimos para gestionarla. [1]

Respecto a las organizaciones de la enseñanza superior, las Universidades españolas cuentan con experiencias exitosas en este campo, forzadas por la necesidad de atender las constantes demandas de un alumnado cada vez más diverso y exigente, y unos colectivos profesionales con expectativas de participar en el futuro de la organización. Es por ese motivo que el presente estudio pretende analizar y diagnosticar el estado de la CI en la comunidad universitaria, centrando la muestra del estudio en una Universidad de dimensiones, características e historia significativas, que permita la obtención de unos datos objetivos. Así, la *Universitat Pompeu Fabra*, de titularidad pública, creada en 1990 por el gobierno catalán, tiene un nivel de excelencia organizacional destacado –y, al mismo tiempo, con las contradicciones e insuficiencias del sistema universitario español– como para ser sujeto de análisis de un estudio como este.

En este sentido, los objetivos básicos del presente estudio pretenden conocer, analizar, observar, describir y constatar un conjunto de datos significativos del comportamiento de la comunidad universitaria hacia la CI. En concreto:

- analizar el grado cualitativo de percepción de la CI por parte de los públicos internos de la Universidad;
- observar si la CI es transparente y objetiva;
- conocer si los mensajes dirigidos a los públicos-objetivo son relevantes, interesantes y/o adecuados para su trabajo/estudio cotidiano;
- conocer el interés que suscitan en los públicos internos los medios o técnicas específicas que utiliza su entidad en CI;
- describir la importancia que los públicos internos otorgan a la CI respecto a la actividad comunicativa global de la Universidad;
- detectar los problemas que encuentran los públicos internos en la política de CI de su Universidad;
- constatar si los públicos internos creen que una buena gestión en la CI de su Universidad permite mejorar la calidad global de la entidad.

En definitiva, se pretende conocer la opinión de los públicos internos de la Universidad hacia las políticas de CI realizadas desde todos aquellos focos de dirección propios de la organización universitaria –rectorado, vicerrectorados, decanatos, departamentos docentes y técnicos, gerencia–. En ese sentido, se pretende aproximar los distintos comportamientos de los sujetos analizados, siguiendo, especialmente, la teoría de James Grunig (*decision-situation theory*) que describe las cuatro variables que determinan “how actively a person will communicate about a situation as problem recognition –whether a person stops to think about an issue–, level of involvement –whether the person connects himself with the issue–, constraint recognition –whether the person thinks he can exert any personal control that might help it resolve the issue–, and presence of a referent criterion –whether the person thinks he has a solution for the issue–.” (Larisa Grunig, 1982: 43).

Al mismo tiempo, cabe preguntarse sobre la necesaria comunicación bidireccional de esta CI: ¿existe?, ¿se pretende?, ¿resultados, reacciones?. Una CI unidireccional está abocada al más gran fracaso. Y en el contexto de las organizaciones actuales –incluidas las universitarias– y tal como afirma Wright (1995:181) “findings suggest the majority of corporate employee communications remains dominated with technical journalistic-like skills components such as producing slick

employee newsletters instead of concentrating on developing relationships with employees”, en un claro posicionamiento de CI unidireccional.

Por último, indicar que no existen excesivos estudios científicos acerca de la CI en las organizaciones españolas. La empresa privada reacciona, diariamente, diseñando nuevos planes desde el departamento de RR.HH. o del de RR.PP. Pero no se preocupa por reflexionar, con un cierto rigor científico, sobre el fenómeno. Y lo mismo sucede respecto a las instituciones públicas. Algunas excepciones las podemos encontrar en estudios recientes de CI como los de Marin, Trelles y Zamarrón (2005) “*Mass Media y Universidad. El reto de la comunicación en las Universidades*” (Universidad de Granada). También es interesante el estudio de Cuenca (2004) “*La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa*” (Universidad Autónoma de Madrid). Y el estudio de Miraz y Siderides (2003) “*Sobre la comunicación universitaria, las páginas que siguen... y algunas cosas más*” (Universidad de Córdoba, España, y Universidad de Córdoba, Argentina). También, el estudio de Crovi (2005) “*La articulación medios-universidad en la distribución social del conocimiento*” (UNAM, México), y Trelles (2005) “*Gestión de comunicación universitaria: razones, ámbitos y modos*” (Universidad de La Habana, Cuba). Finalmente, dos interesantes estudios: Benavente (2001) “*Teoría y aplicación del planeamiento estratégico en una agencia de noticias universitaria*” (Universidad de Lima, Perú) y Durán & Fernández Beltrán (2004) “*Los manuales de gestión de la imagen y la comunicación en las universidades: el camino hacia una necesaria planificación*” (Universitat Jaume I, España).

En cuanto a las hipótesis, la presente investigación pretende confirmar o rebatir la siguiente: “la Comunicación Interna es una realidad considerada importante por todos los públicos de la Universidad y por la dirección”. Para poder corroborar la citada hipótesis, la investigación presenta 4 hipótesis derivadas, secundarias o subhipótesis en las que se sustenta:

- 1ª La Comunicación Interna entre la Universidad y sus públicos internos es frecuente y habitual.
- 2ª Las acciones de comunicación o acontecimientos promovidos por la Universidad tienen una buena consideración entre los públicos internos.
- 3ª Los contenidos de los diferentes medios de comunicación interna son considerados como interesantes y adecuados por sus receptores.
- 4ª Los medios de Comunicación Interna de la Universidad son cercanos a la realidad de cada colectivo (PDI, PAS, ESTU).

## 2. Metodología

Con objeto de conocer la situación actual de la CI en la comunidad universitaria se ha seleccionado el universo completo de una comunidad universitaria específica, concretamente la *Universitat Pompeu Fabra*, de titularidad pública y con una antigüedad de casi 20 años.

Se persigue medir el éxito o el fracaso de las políticas de CI, análisis que puede realizarse a través de encuestas, auditorías o el *benchmarking* (Smith, 2005: 175), y el presente estudio ha seleccionado la encuesta. En cuanto a la técnica de muestreo, y siguiendo el posicionamiento de diversos autores como el de Balcells (1994:169), se ha escogido el muestreo *opinático*, en el ámbito de los métodos no probabilísticos.[2] Otros autores como Sierra Bravo (1991: 199,205) afirman que “en el caso, sobre todo, de muestras de conjuntos, y en general cuando los elementos de la muestra son muy reducidos, puede ser aconsejable utilizar este tipo de muestreo *opinativo*, o estratégico, en el que en lugar de realizar la elección de las unidades de la muestra al azar, se realiza razonadamente por los investigadores con los asesoramientos que sean necesarios”. También, Rodríguez Osona (1989: 303-304) describe el muestreo *opinático* cuando “el investigador, según su criterio, selecciona la muestra de manera que sea lo más representativa a los efectos de la investigación que se pretende realizar”. Debe tenerse en cuenta que para llevar a cabo esta técnica de muestreo, y como afirma Ander-Egg (1990: 186), “supone o exige un cierto conocimiento del universo a estudiar; su técnica consiste en que el investigador escoge –intencionadamente y no al azar– algunas categorías que el considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar”. De todas maneras, los mismos autores citados alertan de que la elección intencionada no es absolutamente representativa sino exclusivamente bajo los puntos de vista que el investigador considera importantes o típicos. Así, Ander-Egg (1990: 186) añade que “como es obvio, este juicio puede estar distorsionado por motivaciones subjetivas, o porque el que era típico lo ha dejado de ser”. En el mismo sentido, autores como Visanta (1989: 155) afirman que la persona que selecciona la muestra “es la que procura que ésta sea representativa y consiguientemente esta representación depende de su intención u opinión, siendo la evaluación de la representatividad totalmente subjetiva”. La fiabilidad, pues, en términos estadísticos es muy baja.

Aún así, el uso del muestreo intencionado se ha generalizado entre la mayoría de institutos de opinión y de mercado, sobre todo respecto al denominado “muestreo por cuotas”, que consiste en facilitar al entrevistador el perfil de las personas que ha de entrevistar, en cada una de las rutas en que se realizaran las encuestas. Así, y dadas las características del colectivo de Universidades españolas, y en concreto la comunidad universitaria de la Pompeu Fabra, no es necesario obtener una muestra representativa con un muestreo probabilístico ya que el universo es especialmente reducido y se dispone de un conocimiento de las categorías típicas y representativas de los fenómenos que se estudian y analizan, lo que permite seleccionar el número de profesores e investigadores (PDI), personal técnico de administración y servicios (PAS) y estudiantes (ESTU) que pueden dar resultados válidos y fiables. Desde esta perspectiva, se ha optado por el muestreo *opinático*, intencional o racional escogido por el investigador del presente trabajo, que ha contado con el asesoramiento necesario.

El procedimiento de investigación se desarrolla a lo largo del curso 2006-07

<b>Fase 1</b>	
<b>Conceptualización del proyecto de investigación</b>	Diciembre 2006
<b>Fase 2</b>	
<b>Diseño del cuestionario</b>	Enero 2007

<b>Crítica y revisión del cuestionario</b>	Enero 2007
<b>Pretest del cuestionario y aprobación</b>	Enero 2007
<b>Fase 3</b>	
<b>Selección de la muestra</b>	Febrero 2007
<b>Aprobación de la muestra</b>	Febrero 2007
<b>Envío del cuestionario con carta explicativa</b>	24.02.07
<b>Plazo máximo para la recepción de las respuestas</b>	15.03.07

El cuestionario es del tipo nominativo, y contiene 139 preguntas tanto de hechos como de opinión, teniendo en cuenta las diferencias sociológicas de los 3 colectivos. Así, el cuestionario está subdividido en 3 cuestionarios –PDI (49 preguntas), PAS (47 preguntas) y ESTU (43 preguntas)–. Todas las preguntas son cerradas, a excepción de algunas que dejan abierta una última opción de respuesta (“otras”) pero sin la posibilidad de hacer comentarios abiertos.

<b>UNIVERSIDAD</b>	
<b>Ámbito</b>	Cataluña / Barcelona / UPF
<b>Técnica</b>	Cuestionario por e-mail.
<b>Población</b>	Muestra <i>opinática</i> representativa
<b>Elementos de la muestra</b>	Población 10.926 PDI-PAS-ESTU Muestra 504 sujetos PDI-PAS-ESTU (5%)

Los resultados de participación son los siguientes:

	<b>Participantes en la encuesta</b>	<b>Población total UPF</b>	<b>% participación</b>
PDI	137	1.208	11%
PAS	104	560	19%
ESTU [3]	263	9.158	3%
	504	10.926	5%

De las 504 encuestas válidas para el estudio, el 52% del público objetivo de la muestra son estudiantes de las diferentes licenciaturas y diplomaturas que ofrece la Universidad. La otra mitad de los participantes son el PDI, con un 27%, y el PAS, con un 21%. Dado que el margen de error es asumible por el tipo de encuesta opinática y la muestra seleccionada se procede a la siguiente fase del protocolo.

<b>Fase 4</b>	
<b>Codificación y tabulación de las respuestas</b>	17/22.03.07
<b>Análisis de las respuestas</b>	22/31.03.07
<b>Fase 5</b>	
<b>Elaboración de conclusiones</b>	Abril 2007
<b>Confrontación de resultados e hipótesis previas</b>	Abril 2007

Para la simulación y posterior explotación de la combinatoria de los datos se utiliza el software especializado SPSS en su versión número 13.

### 3. Resultados

A continuación se exponen los datos obtenidos, presentando los hallazgos más destacados y que dan respuesta a los objetivos de la investigación presentados en la introducción.

#### 3.1. Bidireccionalidad de la Comunicación Interna en la Universidad

El trabajo analiza la comunicación bidireccional de los canales de comunicación interna, es decir, evalúa los canales a través de los cuales ambas partes transmiten información la una a la otra, con objeto de saber si no funcionan suficientemente bien, no destacan, o por el contrario, si es un canal que está funcionando adecuadamente entre las partes.

Es evidente que existen limitaciones para una comunicación total dentro de la organización “debido a los soportes utilizados (fax, teléfono...), los conocimientos y operatividad de los empleados y de las decisiones de los directivos, que impiden que toda la información sea transmitida. Por tanto, hay que estudiar las redes formales e informales de la organización para comprender sus interacciones” (Arribas, 2000:9).

Respecto a la comunicación bidireccional Universidad-Sujeto, el cuestionario pregunta de manera directa al entrevistado si la Universidad –entendida como comunidad universitaria, el rectorado, los profesores, el personal, los estudiantes– se comunica con el/ella a través de diversos canales, como por ejemplo, la Intranet, el email, los documentos en papel, el tablón de anuncios, el teléfono, los actos formales y los métodos informales.

En cuanto a la comunicación bidireccional Sujeto-Universidad, el cuestionario pregunta de manera directa al entrevistado si el/ella se comunica con la Universidad a través de esos mismos canales. En ese sentido, y aunque a priori pueda parecer el *email* como canal oficial o preferente de la CI en la Universidad actual, la investigación presenta algunas apreciaciones.

Canales	Comunicación bidireccional Universidad → Sujeto	Comunicación bidireccional Sujeto → Universidad
<b>Intranet</b>	<i>Siempre</i> (20%), <i>frecuentemente</i> (47%), <i>a veces</i> (20%), <i>casi nunca</i> (6%), <i>nunca</i> (5%). Los 3 colectivos han identificado la Intranet como canal habitual y preferente, sobre todo por los Estudiantes ( <i>siempre-frecuentemente</i> -83%).	Las respuestas <i>frecuentemente-a veces-casi nunca-nunca</i> tienen porcentajes de respuestas similares (indefinición). Irá aumentando a medida que la Intranet ofrezca más opciones y alternativas para los usuarios.
<b>Email</b>	Canal preferido por todos los colectivos: 4 de cada 5 encuestados afirman que es el canal a través del cual <i>siempre-frecuentemente</i> reciben las informaciones.	9 de cada 10 lo utilizan como canal de comunicación preferente para enviar información a la comunidad educativa (el 50,6% <i>siempre</i> , el 38,7% <i>frecuentemente</i> , y un 9,1% <i>a veces</i> ).
<b>Documentos en papel [cartas, reports, instancias, revistas, libros, memorias]</b>	Más de la mitad de los encuestados no recibe <i>nunca-casi nunca</i> información en soporte papel, y se añade un 35% que los recibe <i>a veces</i> , lo que hace pensar en el alto nivel de digitalización de la Universidad.	No es nada habitual entre los Estudiantes (62,3% <i>nunca</i> y <i>casi nunca</i> , 30% <i>a veces</i> ). Entre el PDI, el 47,4% sólo <i>a veces</i> y un 32,8% dice que <i>casi nunca</i> . El PAS es la excepción (25% <i>frecuentemente</i> y un 31,7% <i>a veces</i> )
<b>Tablón de anuncios</b>	Sólo <i>a veces</i> (30%), <i>casi nunca</i> (29,9%) o <i>nunca</i> (24,2%). O la Universidad no pone interés en el canal, o los sujetos receptores no consideran adecuados los tabloneros de anuncios.	Un 88% dice que no lo utiliza <i>nunca</i> (73%) y <i>casi nunca</i> (15%), cifras que no son tan mayoritarias entre el PAS, porque utilizan el Tablón de anuncios más habitualmente que los otros dos colectivos.
<b>Teléfono</b>	Mientras que casi la mitad del PAS responde que la Universidad se comunica con todos ellos <i>frecuentemente</i> (47,1%), y el PDI considera que sólo lo hace <i>a veces</i> (41,6%), el grupo de estudiantes considera que <i>nunca</i> (71,4%).	El 58,6% del PAS confirma que el teléfono es un canal que utiliza <i>frecuentemente</i> . Entre el PDI el 39,4% afirma que lo hace <i>frecuentemente</i> y un 48,1% <i>a veces</i> . Los estudiantes no cuentan con este canal a su disposición.
<b>Eventos formales [reuniones, conferencias, presentaciones...]</b>	<i>A veces</i> (43,2%), y <i>casi nunca</i> (32,9%) son respuestas similares en los 3 colectivos. Los actos formales no son un canal habitual en la CI de esta organización, que los dosifica para no cansar o porque considera que no puede abusar.	--
<b>Buzón de Sugerencias</b>	--	Respuesta contundente: el 74,6% afirma que <i>nunca</i> y 19,6% <i>casi nunca</i> : ¿no funciona?, ¿no está presente en el ánimo de la comunidad educativa?, ¿no está suficientemente identificado físicamente?.
<b>Métodos informales [pasillo, comedor, calle...]</b>	Mientras que el 43,7% de los Estudiantes considera que la Universidad se comunica con ellos de manera informal ( <i>siempre, frecuentemente y a veces</i> ), el 51,9% del PAS reafirman que es un canal habitual, y aún lo considera más habitual el 70,8% del PDI.	Sólo un 48% del PAS considera que es un canal habitual para comunicarse con la comunidad universitaria ( <i>siempre, frecuentemente y a veces</i> ), mientras que el 57,4% de los Estudiantes considera que es un buen canal. El 72,2% del PDI considera que es un canal muy habitual.

Respecto a los "formatos" que utiliza la Universidad en el ámbito de la comunicación interna, los resultados muestran las siguientes valoraciones:

- o Campus Global: el interés que despierta –en este caso su calidad y su utilidad– es mayoritariamente positivo, que va desde un 41% que lo considera *muy interesante* a un 45% *bastante interesante*, sobre todo en los colectivos de estudiantes y PAS.
- o Revista de la Universidad: destaca la respuesta de un 46,3% de los Estudiantes que se posiciona en el *no lo conozco*, a lo que debe sumarse un 22% que la encuentra *poco interesante* y otro 22% que la encuentra *bastante interesante*.
- o Boletines Informativos de la Universidad: el 43,2% del conjunto de la muestra opina que son formatos *bastante interesantes*, incluso un 10,5% los considera *muy interesantes*.
- o Memoria Anual: el posicionamiento mayoritario –el 37,9%– dice que *no lo conoce*, a lo que se añade un 28,7%

que considera la Memoria Anual *poco interesante*. Si añadimos un 15% que la considera *nada interesante*, se puede afirmar que no es un formato adecuado o aceptado en la Universidad.

- Informes especiales de Departamentos: la respuesta mayoritaria –sobre todo respecto a los Estudiantes y al PDI– ha sido en la línea de no tener noticia de estos formatos. Sólo el 30,7% de la muestra tiene una opinión favorable –*muy interesante y bastante interesante*–. En cuanto a Revistas de Departamentos –tanto en formato digital como en papel– sólo se plantea al colectivo de PDI y 7 de cada 10 encuestados afirman que *no las conocen*.
- Respecto al formato –en este caso “vital” y no “editorial”– de Acontecimientos creados por la propia Universidad en los cuales se intercambian todo tipo de informaciones y conocimientos (reuniones, congresos, asambleas, convenciones, *panels*, etc.), el 55% considera que son *muy interesantes y bastante interesantes*, sobre todo respecto a los Estudiantes y al PDI, aunque el PAS no tiene un posicionamiento tan favorable.

### 3.2. Comunicación interna en la Universidad: resultados cualitativos

Ante la pregunta sobre la importancia que le otorgan a la CI de la Universidad, la respuesta ha sido casi unánime. El 96,57% de toda la muestra considera que la CI en su organización es *muy importante* (57,03%) o *bastante importante* (39,54%), un resultado muy contundente que hace pensar que es una área de gestión que debe cuidarse. Además, los 3 colectivos han sido coincidentes en el posicionamiento (97,1% PAS, 96,5% ESTU, 95,6% PDI).

Respecto a la valoración de los contenidos informativos-comunicativos de la CI ha sido favorable –contenidos *muy apropiados* 18,5% y *bastante apropiados* 40,5%–. Por el contrario, un 20,1% considera que son *poco apropiados* (15,2%) y *nada apropiados* (4,9%). Es también significativa la media del 20,9% de valoraciones que dicen *no lo conozco*.

VALORACIÓN de los CONTENIDOS INFORMATIVOS/COMUNICATIVOS	
Valoración favorable	Valoración no favorable + No conoce
81,8% Información de las actividades docentes de la Universidad	68,4% Informaciones sobre riesgos laborales
80,8% Comunicaciones del Jefe de Servicio	67,9% Informaciones referentes a situaciones de crisis/momentos difíciles de la Universidad
80,1% Información sobre premios, becas, concursos y oposiciones	67,8% Informaciones económicas y financieras de la Universidad
72,8% Información de las actividades culturales y deportivas de la Universidad	54,8% Entrevistas con personajes externos a la comunidad universitaria
70,1% Comunicaciones del Director de Departamento	54,7% Información sobre actividades y realidades externas a la Universidad
69,7% Comunicaciones del Rectorado (cartas, discursos, revistas, email,...)	50,2% Comunicaciones del Gerente
67,2% Información sobre formación continua	
64,2% Informaciones / opiniones de profesores e investigadores	
63,3% Informaciones / opiniones de estudiantes	
58,5% Comunicaciones del Decano	
57,9% Informaciones / opiniones de personal de administración y servicios	

#### 3.2.1. Los medios de la comunicación interna

La encuesta también solicita a los 3 colectivos que valoren los *medios* de CI existentes en la Universidad, en este caso, preguntándoles si creen que estos reflejan el esfuerzo de los ESTU/PAS/PDI. En ese sentido, el posicionamiento mayoritario es *en ocasiones* con un 50%, un posicionamiento un poco indefinido porque no acaba de pronunciarse con seguridad, y deja abierta las opciones del *sí* y del *no*. Seguidamente, y con un 30,1%, el posicionamiento de los 3 colectivos es *no*, un porcentaje importante. Una lectura objetiva de los resultados decanta la balanza a la banda desfavorable, lo que hace pensar en las causas por las cuales los sujetos entrevistados opinan que los diferentes medios de CI no reflejan el esfuerzo de su colectivo.

Por otra parte, también se pregunta si los *medios* de CI de la Universidad muestran una relación cercana con los ESTU/PAS/PDI, los resultados son similares a la pregunta anterior, con un 44,4% que afirma *en ocasiones* y un 33,3% dice que *no*. Aunque los resultados del *sí* aumenten hasta el 18,2%, la balanza sigue decantada en la banda desfavorable.

En cuanto a la pregunta si los medios de CI de la Universidad comparten el estado de ánimo y de vivencias de los ESTU/PAS/PDI, el pronunciamiento está más claro, con un 54,4% que dice que *no*, y un 34,1% *en ocasiones*. En conjunto, una mayoría importante en la banda desfavorable, lo que hace pensar en las razones que llevan a los 3 colectivos a posicionarse negativamente.

Finalmente, la encuesta pregunta si los medios de CI de la Universidad tienen un espacio destinado a opiniones y sugerencias de los ESTU/PAS/PDI, y los resultados se mantienen en una línea similar a las anteriores preguntas, con un 33,1% que afirma *en ocasiones*, un 28,2% que dice que *no*, pero en este caso se añade un 23,2% de respuestas que afirman que *no lo conocen*. En conjunto, y teniendo en cuenta que sólo un 15,4% afirma que *sí*, los resultados globales siguen en la banda desfavorable.



### 3.2.2. Eficacia y transparencia de la comunicación interna

Respecto a la valoración de la eficacia de la CI de la Universidad, los resultados son suficientemente claros. Una gran mayoría considera que es *bastante eficaz*. Mientras que el posicionamiento más favorable es el del PDI, el PAS es el que se muestra más crítico, aunque no lo hace de manera mayoritaria.

	CI Eficaz				
	Muy eficaz	Bastante eficaz	Poco eficaz	Nada eficaz	No lo conozco
<b>PDI</b>	<b>2,9%</b>	<b>69,3%</b>	23,3%	2,9%	1,4%
<b>ESTU</b>	<b>4,6%</b>	<b>53,2%</b>	34%	5,7%	1,5%
<b>PAS</b>	<b>4,8%</b>	<b>50%</b>	37,5%	5,8%	1,9%

En cuanto a la valoración de la transparencia de la CI, ninguno de los parámetros ha obtenido una mayoría suficiente y los resultados globales permiten diferentes lecturas. Respecto a los colectivos, el único que considera mayoritariamente (51,8%) que la CI es transparente es el PDI –46,7% *bastante transparente* y 5,1% *muy transparente*–. Contrariamente, el 57,7% del PAS cree que no es transparente –45,2% *poco transparente* y 12,5% *nada transparente*–.

	CI Transparente				
	Muy transparente, toda la inform SE comunica	Bastante transparente, parte de la inform SE comunica	Poco transparente parte de la inform NO SE comunica	Nada transparente, parte de la inform NO SE comunica	No lo conozco
<b>PDI</b>	<b>5,1%</b>	<b>46,7%</b>	35%	4,4%	8,8%
<b>ESTU</b>	1,9%	<b>44,1%</b>	<b>38,7%</b>	9,5%	6%
<b>PAS</b>	3,8%	35,6%	<b>45,2%</b>	<b>12,5%</b>	2,9%

Los Estudiantes se dividen en partes similares entre las opciones que “parte de la información se comunica” y “parte de la información no se comunica”. Debe tenerse en cuenta que los porcentajes que valoran la CI de la Universidad de *poco transparente* y *nada transparente* son muy importantes en los 3 colectivos, y eso ha de hacer reflexionar a los que promueven la mayoría de contenidos y velan por la calidad de sus formatos.

### 3.2.3. Conveniencia y oportunidad de la comunicación interna

Respecto a la valoración sobre la conveniencia y la oportunidad de la CI, en especial la de invertir dinero, ha obtenido una respuesta muy favorable, casi unánime en los 3 colectivos. Un 93,4% opina que la CI es una inversión importante, aunque la prudencia ha hecho mayoritaria (57,9%) la opción de *sí, pero con medida porque hay otras prioridades*, seguido de la opción contundente (35,5%) de *sí, creo que es una inversión prioritaria*.

Por otra parte, ante la pregunta de si el entrevistado cree que una buena gestión de la CI mejora la calidad global de la Universidad y favorece un buen clima de trabajo y convivencia, la respuesta de los 3 colectivos ha sido muy mayoritaria, con un 81,5% que afirma que *Sí, totalmente*. En esta ocasión, el posicionamiento más favorable es el del PAS, seguido de los Estudiantes y el PDI, todos ellos lo hacen, también, de manera mayoritaria. La opinión muy mayoritaria de los 3 colectivos en esta cuestión no deja lugar a dudas y reafirma que todos ellos, personal de administración y servicios, estudiantes y profesorado consideran que la CI está íntimamente ligada a la buena convivencia entre los públicos de la organización.

### 3.2.4. Propuestas de mejora de la comunicación interna

Finalmente, la encuesta presenta unas propuestas de mejora a la CI de la Universidad. Las propuestas son alternativas, diversas y acumulativas –el entrevistado puede seleccionar una, más de una, o ninguna–.

Propuestas de mejora	PDI	PAS	ESTU	TOTAL
Mejorar flujo comunicación	66,42%	80,77%	69,20%	<b>70,83%</b>
Incrementar transparencia informativa	62,77%	87,50%	59,32%	<b>66,07%</b>
Crear canales PDI-PAS-ESTU	41,61%	67,31%	78,33%	<b>66,07%</b>
Aumentar espacios participación abierta	45,99%	59,62%	60,08%	<b>56,15%</b>
Hacer más completa la intranet	38,69%	44,23%	53,99%	<b>47,82%</b>
Aumentar libertad expresión	28,47%	45,19%	39,54%	<b>37,70%</b>
Hacer más simple la intranet	56,20%	43,27%	25,10%	<b>37,30%</b>
No hacen falta	3,65%	3,85%	1,52%	<b>2,58%</b>

En esencia, diversas de las propuestas que formula el cuestionario presentan aspectos que “..aun rozando o involucrando lo comunicacional corresponde a las autoridades evaluarlos y resolver sobre la conveniencia y oportunidad de implementar acciones para su corrección” (Viada, 2001: 11). En ese sentido, y dado el tipo de propuestas que resultan proporcionalmente más votadas, puede decirse que la pelota está en el tejado de la Dirección, en este caso en las distintas unidades creadoras de información de la Universidad. Así, y como afirma Aranés (1996: 6) “en cierto modo, se trataría de recuperar el sentido original de servicio -público- al que se deben las instituciones -públicas-. Se piensa en un fortalecimiento de lo público que evite su identificación con lo gubernamental y con lo administrativo (identificación reductora que termina por cosificar al ciudadano: cliente del partido y/o administrado por el aparato burocratizado). A través de esta línea maestra se extenderían hábitos y sistemas de comunicación que introducirían una democracia informativa efectiva en las organizaciones

institucionales". Aunque Aranes se refiere a la comunicación en términos globales parece sensato atribuir parte de su discurso a la Comunicación Interna en la Universidad como unidad organizacional pública.

#### 4. Conclusiones

Respecto a la hipótesis central *"la CI es una realidad considerada importante por todos los públicos de la Universidad y por la dirección"*, queda confirmada con un contundente resultado (96,57%). Así pues, aunque la CI es un "concepto-realidad-dinámica" poco presente en el día a día de los sujetos, los entrevistados están muy seguros que la CI es suficientemente importante.

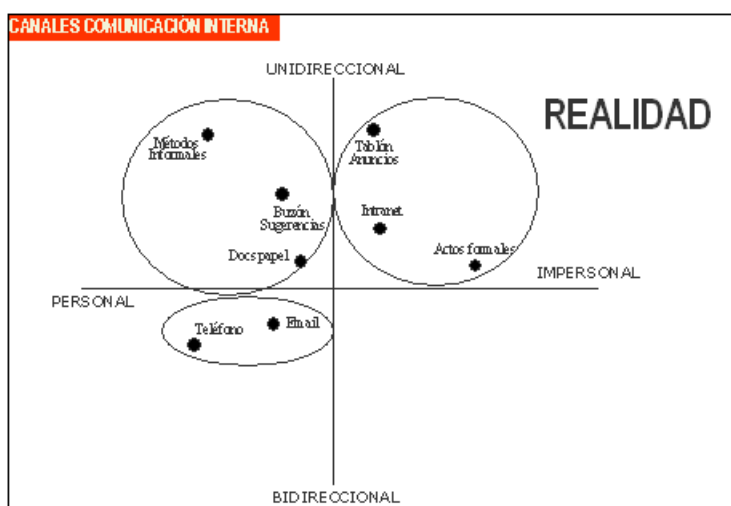
En cuanto a la 1ª subhipótesis, *"la CI entre la Universidad y sus públicos internos es frecuente y habitual"*, queda parcialmente confirmada, teniendo en cuenta que algunos canales tienen una alta frecuencia y otros no. Además, los resultados difieren si la observación bidireccional se hace desde la Universidad como emisor y el Sujeto como receptor, que si se hace al revés. Mientras que la CI que se mueve a través de las relaciones interpersonales como el Correo Electrónico, la Intranet y los métodos informales ha sido considerada como frecuente, habitual y bidireccional en los 3 colectivos, la CI a través del Tablón de anuncios o el Buzón de sugerencias son poco o nada frecuentes, que coincide con el hecho de ser canales que no se mueven a través de relaciones interpersonales. Otros canales como los documentos en papel y el teléfono (considerados como opción habitual sobre todo para el PAS) y los actos formales no son demasiado habituales.

En cuanto a la 2ª subhipótesis, *"las acciones de comunicación o acontecimientos promovidos por la Universidad tienen una buena consideración entre los públicos internos"*, queda parcialmente confirmada. Teniendo en cuenta que son valoraciones más concretas –personales y subjetivas– relativas a los "formatos" que utiliza la Universidad en el ámbito de la comunicación, el Campus Global –la Intranet–, los diferentes Boletines Informativos y los Actos organizados por la comunidad universitaria han sido considerados muy interesantes y/o bastante interesantes por los 3 colectivos. Todo lo contrario que la Memoria Anual, que no tiene una buena consideración para ninguno de los 3 colectivos. Otras acciones comunicativas como la Revista Institucional –y la Revista de Departamento– y los Informes especiales, reciben una consideración desigual y poco favorable según el colectivo.

En cuanto a la 3ª subhipótesis, *"los contenidos de los diferentes medios de CI son considerados como interesantes y adecuados por sus receptores"*, queda confirmada. La mayoría de contenidos informativos-comunicativos presentados a juicio a los entrevistados han sido valorados favorablemente. Algunos contenidos no han sido considerados interesantes o adecuados, como los que surgen de las informaciones del gerente, sobre riesgos laborales, las informaciones económicas, las informaciones de crisis, así como aquellas informaciones que tratan realidades y personajes externos a la Universidad. De alguna manera, la valoración poco favorable de estos contenidos no se debe a los propios contenidos sino, con total seguridad, a la falta de un tratamiento más personalizado de estas informaciones.

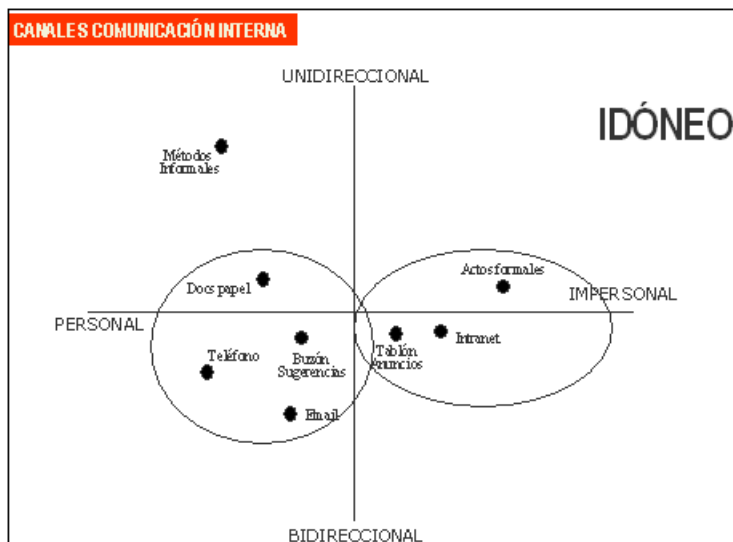
En cuanto a la 4ª subhipótesis, *"los medios de CI de la Universidad son cercanos a la realidad de cada colectivo universitario"*, no se confirma ni total ni parcialmente, y queda rechazada. La opinión de los 3 colectivos ha sido muy contundente. Decididamente, creen que no. Quizás los medios de CI de la Universidad tienen interés, son importantes y necesarios, reales y frecuentes, pero no son cercanos a su realidad.

Así pues, y tras los distintos resultados de la investigación procede observar, mediante un entrecruzamiento de variables, la situación de los canales de CI en la Universidad en el momento actual –como un mapa operativo o representativo, una foto fija del momento investigado–. Al mismo tiempo se hace necesario contraponer esa realidad con la situación idónea que persigue toda buena comunicación interna. Dichas variables son las resultantes de analizar la "unidireccionalidad" y la "bidireccionalidad", por una parte, y la relación personal o impersonal de esos canales entre la dirección y sus públicos.



Según los expertos (White y Dozier, 1992; Arceo Vacas, 2003; Grunig & Hunt, 2000; Cutlip & Center, 2001) la situación idónea conlleva una clara tendencia hacia la bidireccionalidad, que persiga una mayor interacción entre emisor y receptor, tanto de aquellos canales de mayor relación personal como los de relación impersonal.





Así, y mentando la idea de White & Dozier (1992: 91-93) sobre la bidireccionalidad, las relaciones públicas excelentes requieren que sus practicantes participen en la gestión de la toma de decisiones de una organización. Es más, ambos autores reconocen que la coalición dominante en una organización necesita información que le ayude a tomar decisiones, y esa información en no pocas ocasiones es suministrada por los profesionales que interaccionan con el entorno de la organización; reúnen, escogen y transmiten información del entorno a quienes toman las decisiones dentro de la coalición dominante.

Por ello, los canales de CI que se basan en una interactividad supuesta (Tablón de Anuncios, Buzón de Sugerencias, y aquellos creados *ad hoc* desde la Intranet) deben iniciar un tránsito hacia un diseño que piense, en todo momento, en los "receptores" de los contenidos informativos/comunicativos, que a su vez pueden –y deben– ser "emisores" de nuevos contenidos hacia la dirección. Trabajar desde el modelo bidireccional simétrico de Grunig & Hunt supone operar con una investigación de carácter bidireccional simétrica, ya que es concebida como herramienta que sirve para medir el grado y dimensión del entendimiento entre la organización y sus públicos. Y la "investigación" es un elemento esencial del modelo. Sin ella no hay bidireccionalidad posible. Dice el refrán que "en casa del herrero, cuchillo de palo". Esperemos que en la Universidad, templo de la actividad investigadora, no debamos comer con cuchillos de palo. La intuición y la buena voluntad que ejerce habitualmente la Dirección de la Universidad no son suficientes para romper el paradigma de la incomunicación a la que se ven sometidos todos los públicos internos de la Universidad.

## 5. Notas

[1] La Comunicación Interna aún es uno de los "hermanos pequeños" en la gestión de las organizaciones. Hasta que no se reconozca que los públicos internos son tan importantes –o más– que los públicos externos, la CI no será aceptada como herramienta de gestión preventiva.

[2] Azorin, citado en Visanta (1989: 155), distingue dentro de los métodos no probabilísticos los denominados de muestreo intencional u *opinitivo*, y los de muestreo sin norma, circunstancial o errático. Este último toma la muestra de cualquier manera, a la aventura, por razones de comodidad, circunstancias o capricho, obteniendo así una parte de la población, que en el caso de ser homogénea, la representatividad de la muestra puede llegar a ser satisfactoria. Como afirma Bugada (1974: 27-28), el azar es el que diferencia ambos tipos de muestreos no probabilísticos.

[3] No se han tenido en cuenta los estudiantes de centros adscritos a la UPF como la EUM de Mataró, Elisava y ESCI, en su conjunto más de 4.000, así como un grupo menos numeroso de profesores y personal de administración y servicios.

## 6. Bibliografía

- Aranes, J.I., 1996: *La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática*. Zer, *Revista de Estudios de Comunicación*, n.1, Diciembre 1996.
- Arceo Vacas, J.L. 1999: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*. ICIE-Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Arceo Vacas, J.L. 2003: *Organización, Medios y Técnicas en Relaciones Públicas*. ICIE-Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Arribas, A., 2000: *Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 27. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>
- Balcells, J. 1994: *La investigación social*. ESRP-PPU. Barcelona.
- Bugada, J. 1974: *Manual de Técnicas de Investigación Social*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Callejo, J. 2001: *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Ariel Practicum. Barcelona.

- Cutlip, S.C.&Center, A.H.2001: *Relaciones Públicas Efectivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. 2000: *How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects, and Strategies to Manage Them*. Public Relations Review, Volume 26, Issue 2, Summer 2000, p.173-190.
- García Mestanza, J.; Ruiz Molina, A; Ventura, R., 1999: *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. En *Revista Latina de Comunicación Social*, número 18, de junio de 1999. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- Grunig, Larissa,1982: *Meeting the communication needs of employees*. Public Relations Review, Volume 11, Issue 2, Summer, p.43-53
- Grunig, J. & Hunt, T. 2000: *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- IABC, 2006: *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. Editor: Tamara L. Gillis. Jossey-Bass Publications, CA. USA.
- Item Group, 1997: *Gower Handbook of Internal Communication*. Cogger Publishing Ltd. UK
- Krueger, R. 1991: *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Pirámide. Madrid.
- Newsom, D; Scott, A. & Turk, J.V., 2003: *This is PR. The realities of public relations*. Ed. Wadsworth Publishing. 5th ed.
- Noguero, A. 1988: *Programación y técnicas de las relaciones públicas*. ESRP-PPU. Barcelona.
- Palencia-Lefler, M., 2008: *90 Técnicas de Relaciones Públicas*. Editorial Bresca. Barcelona.
- Pavlik, J.V., 1999: *La Investigación en Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Barcelona.
- Pompper, D., 2006: *Toward a 'relationship-centered' approach to student retention in higher education*. Public Relations Quarterly. June, 22. 2206.
- Sierra Bravo, R. 1991: *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Ed. Paraninfo, Madrid.
- Smith, L., 2005: *Effective Internal Communication*. PR in Practice Series. Kogan Page Ltd., UK.
- Viada, M. 2001: *Comunicación institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa*. En *Revista Latina de Comunicación Social*, número 40, de abril de 2001, en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/105viada.htm>
- Visanta, B. 1989: *Técnicas de Investigación Social. Recogida de datos*. Ed. PPUSA.
- White & Dozier, 1992: PR and Management Decision-making. En: J. Grunig, Editor, *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ. 91-108.
- Wilcox, D. L.; Ault, H.P.-Agee, W.K., 2000: *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. 6th ed. Madrid, Addison Wesley Longman Inc.
- Wright, D.K., 1995: *The role of corporate public relations executives in the future of employee communications*. Public Relations Review, Vol. 21, Issue 3, Autumn, p.181-198.
- Yun , Seong-Hun, 2007: *Exploring the embassy sampling strategy for large-scale cross-national study in replicating the normative theory of global public relations*. En Public Relations Review, Volume 33, Issue 2, Junio 2007, pp. 224-226.

**FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

Palencia-Lefler Ors, Manuel (2008): "La incomunicación interna en la Universidad española", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 277 a 286. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_\_, de [http://www.revistalatinacs.org/\\_2008/22\\_36\\_UPF/Manel\\_Palencia.html](http://www.revistalatinacs.org/_2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.html)  
DOI: 10.4185/RLCS-63-2008-766-277-286